

Danuta Jacoń-Chmielecka
(Pracownia Rozwoju Osobistego UNIKATUM)

„Narzędziownik” pomocny w rozwijaniu kompetencji jednostki przydatnych w budowaniu pozytywnego klimatu społecznego organizacji (np. MOW/MOS)

Wprowadzenie

Świat funkcjonuje jako jeden wielki system pełen współzależności, podobnie jak wszystkie inne „światy” w nim się znajdujące, czyli wszelkie organizacje, bez względu na zakres, cel i specyfikę ich działania (korporacje, przedsiębiorstwa, szkoły, placówki wychowawcze). Od standardów i sposobów współdziałania elementów organizacji zależy jakość jej systemu i efektywność jej dalszego oddziaływania. Z tego względu przed prezentacją przykładowych ćwiczeń w niniejszym artykule zostaną przybliżone następujące pojęcia: organizacja, kultura organizacyjna, klimat społeczny organizacji.

Pojęcie *organizacja* można rozpatrywać wieloaspektowo. W literaturze przedmiotu rozumienie rzeczowe polega na ujmowaniu organizacji jako grupy, która pełni konkretne funkcje za pośrednictwem zorganizowanych systemów ludzkich i rzeczowych. Możliwe jest to zarówno dzięki procesom niejawnym, takim jak zarządzanie informacjami i decyzjami, jak i faktycznym procesom jawnym, widocznym fizycznie i mającym swoje materialne manifestacje. Zdaniem Lesława Martana organizacja to „świadomie utworzony kolektywny zbiór składników [...] oraz relacji pomiędzy tymi składnikami, o świadomie powodowanej zmienności lub niezmienności własnych stanów”¹. W tym ujęciu na szczególną uwagę zasługuje zatem struktura i zależności między jej składowymi.

W rozumieniu czynnościowym organizacja jest procesem, który polega na skoncentrowanym wokół celu zgrupowaniu zasobów ludzkich

¹ L. Martan, *W sprawie tożsamości nauk o kierowaniu organizacjami*, „Organizacja i Kierowanie” 1991, nr 2 (64), s. 43-51.

i rzeczowych tak, aby efektywnie go osiągały oraz sposobie dążenia do celów. Organizacja tożsama jest tu więc z samą funkcją organizowania, czyli procesem formułowania celów, planowaniem działalności, rozmieszczaniem zasobów, celowym koordynowaniem czynności, działań, pracy i procedur.

Organizacja rozumiana atrybutowo podkreśla jakość samych właściwości organizacji – są one: ważne lub nieważne, pozytywne lub negatywne, skuteczne lub nieskuteczne, dobre lub złe, efektywne lub nieefektywne, oszczędne lub rozrzutne, zrozumiałe lub niezrozumiałe itp.

Kompleksowe rozumienie organizacji podaje specjalista teorii organizacji Jan Zieleniewski, traktując ją jako „ogólnie pojętą cechę rzeczy lub ciągów zdarzeń, rozpatrywanych jako złożone z części oraz ze względu na stosunek tych części do siebie nawzajem i do całości, a polegającą na tym, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości”².

W ten sposób organizujące się lub świadomie zorganizowane systemy tworzą konkretną, czasem wyrażoną i nazwaną *explicite*, a niekiedy funkcjonującą *implicite* kulturę organizacji. Pojęciowo zagadnienie to jest czasem utożsamiane z pojęciem „klimat organizacji”, zaś co do definicji jest to najczęściej: „formalny, a zarazem zinternalizowany przez uczestników organizacji system wartości i norm, charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa i określający sposób zachowania się pracowników”³. Przy takim rozumieniu pojęcia kultura będzie determinowała panujący w organizacji klimat organizacyjny i będzie bezpośrednio wpływała na zachowania organizacyjne jednostek. Kultura organizacyjna to w pewnym sensie meta-program, według którego funkcjonują jednostki w danym środowisku.

Klimat społeczny organizacji w ujęciu kolokwialnym to atmosfera, w jakiej realizowana jest kultura organizacji i jej cele. Formalnie do opisu zjawisk psychospołecznych pojęcia „klimat społeczny” jako pierwszy użył Kurt Lewin⁴, rozumiejąc go jako funkcję osobowości jednostki i środowiska oraz relację między nimi. Efektem takiego współoddziaływania są zachowania poszczególnych osób wchodzących w skład organizacji i budujących swoją postawą klimat danego systemu. Tak jak kultura organizacji w sposób często formalny odróżnia podmioty od siebie, tak społeczny klimat organizacyjny jest mocno zindywiduali-

² J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978.

³ M. C. Kliber, M. C. Wyrwicka, *Analiza klimatu społecznego w wybranym przedsiębiorstwie handlowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 58, s. 32.

⁴ K. Levine, *Field Theory in Social Science: Elected Theoretical Papers*, Harper & Row, New York 1951.

zowany i szczególnie związany z subiektywnymi emocjami uczestników konkretnej organizacji, w odniesieniu do obiektywnie istniejącej i dotyczącej ich osobiście rzeczywistości⁵.

Badanie tej zmiennej i próby oddziaływania na nią mogą zarówno wzmacniać samą organizację, jak i zapobiegać zagrożeniom związanym z pogorszeniem klimatu społecznego jako najbardziej bezpośrednio zależnego od jednostek i jednocześnie najbardziej bezpośrednio oddziałującego na ludzi i ich postawy w danej organizacji. Jak pisze Pierre Louart, klimat społeczny manifestuje się w zachowaniu pracowników i kształtuje się na skutek ich indywidualnych odczuć i wrażeń, a co najważniejsze, wpływa na funkcjonowanie członków organizacji, ich wydajność, zaangażowanie, współodpowiedzialność i współdziałanie⁶.

Jak podkreśla Magdalena Staniaszek⁷ za specjalistą w zakresie badania klimatu społecznego Rudolfem H. Moosem⁸, klimat społeczny stanowi swoistą „osobowość” otoczenia lub środowiska, umożliwiającą postrzeganie go jako jednolitego i spójnego. Istnieją organizacje z klimatami społecznymi mniej lub bardziej rozwojowymi, w zależności od możliwości i potrzeb osób je współtworzących, a co równie istotne, jakość klimatu zwrotnie oddziałuje zarówno na postawę, uczucia, zachowania i sposób myślenia jednostki, jak i jej morale. A zatem zmiana klimatu społecznego wpływa na jednostki i jednocześnie może być przez nie świadomie kształtowana. Można budować klimat społeczny organizacji, pracując na postawach ludzkich we wszystkich trzech aspektach: poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym, z uwzględnieniem pracy nad budowaniem relacji międzyludzkich jako bezpośrednio kreujących klimat społeczny organizacji.

Proponowane w tym „narzędziowniku” oddziaływania mają na celu modelowanie postaw w następujących obszarach:

1. Poziom poznawczy – wzrost samopoznania, analiza przyjmowanych wartości, poznanie motywacji wewnętrznych, rozbudowywanie umiejętności stawiania celów, identyfikowanie zasobów osobistych i zewnętrznych, budowanie poczucia własnej skuteczności.

2. Poziom emocjonalny – podnoszenie umiejętności radzenia sobie ze stresem i zarządzania emocjami.

⁵ M. Bratnicki, M. Wycisłak, *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badania i diagnoza*, „Prakseologia” 1980, nr 4 (76), s. 93.

⁶ P. Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.

⁷ M. Staniaszek, *Klimat społeczny młodzieżowych ośrodków wychowawczych w Polsce. Studium resocjalizacyjne*, niepublikowana praca doktorska, Wydział Nauk o Wychowaniu, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.

⁸ R. H. Moos, *Evaluating Correctional and Community Settings*, John Wiley & Sons, New York-London-Sydney-Toronto 1975.

3. Poziom behawioralny - wzmacnianie integracji przez samopoznanie i zwiększone zrozumienie w grupie, podnoszenie kompetencji współpracy w zespole, wzmacnianie umiejętności komunikacji i zapobiegania konfliktom oraz budowanie strategii rozwiązywania konfliktów.

Jak podkreślają specjaliści, klimat społeczny instytucji wychowawczej - jak każdej innej organizacji - zależy od wszystkich osób stanowiących jego strukturę. Zatem oddziaływania zmierzające do zmiany klimatu społecznego instytucji wychowawczej powinny obejmować szereg oddziaływań skierowanych zarówno do kadry zarządzającej, wychowawców, jak i podopiecznych. Stąd w „narzędziowniku” zamieszczonym się w dalszej części tekstu znajdują się ćwiczenia, które z powodzeniem można zastosować do wszystkich wymienionych typów odbiorców. Zostały one zaprezentowane w trzech częściach, ze względu na poziomy, jakich dotyczą: część 1 - poznanie; część 2 - emocje; część 3 - wzajemne zachowanie.

CZĘŚĆ 1 – POZIOM POZNAWCZY

Temat warsztatu: **Odkrywanie zasobów osobistych**

Uczestnicy: 6-12 osób.

Czas trwania zajęć: 90 minut, przerwa, 90 minut.

Pomoce: tablica i kreda/flipchart i markery do rozrysowania instrukcji w formie tabeli, prezentacja multimedialna o źródłach i znaczeniu poczucia własnej skuteczności, długopisy i kartki białe A4, kolorowe kartki A4 i koperty A4.

Cele ogólne i zadania szczegółowe:

- wzrost samoświadomości uczestników w zakresie zasobów własnych dzięki ćwiczeniu „Kartoteka sukcesu”;
- wzbudzenie pozytywnych emocji uczestników przez koncentrowanie ich uwagi na obszarach zasobów, sukcesach i kompetencjach osobistych od nich zależnych;
- wzrost wiedzy odbiorców w zakresie sposobów umacniania i znaczenia Poczucia Własnej Skuteczności (PWS) poprzez prezentację multimedialną;
- umocnienie u odbiorców postawy proaktywnej poprzez „Aktywny sukces”, czyli analizę treści pod kątem identyfikacji podjętych działań i zakreślenie słów aktywnych - czasowników;
- wzmocnienie PWS uczestników przez „List wdzięczności”, w którym zachęcamy do okazania sobie serdeczności i podziękowania za wszystkie aktywne działania, jakich się podjęli i które zbliżały ich do sukcesów, jakich dokonali;

- wygaszenie postawy pesymistycznej i wyuczonej bezradności poprzez zachęcenie uczestników do zidentyfikowania swoich 10 kluczowych umiejętności, jakie ukazały się w analizowanej „Kartotece sukcesu” – to „Lista kompetencji”, nad którą pracują przez następne 30 dni;
- wzrost otwartości w grupie poprzez umożliwienie ekspresji swoich mocnych stron w „Prezentacji kompetencji” na polu grupy. Komunikujemy aktualne umiejętności innym osobom wraz z jednym zdaniem, dającym dowód tej kompetencji. Ćwiczenie można zrobić zarówno w dniu warsztatu, jak i po 30 dniach na spotkaniu dodatkowym, by utrwalać zmiany w percepcji i myśleniu uczestników;
- zmiana postawy uczniów na bardziej proaktywną, doceniającą posiadane zasoby osobiste i bardziej optymistyczną, choć realistyczną – poprzez połączenie ćwiczeń w jeden blok oraz zorganizowanie dodatkowego spotkania po 30 dniach.

Scenariusz warsztatu: **Odkrywanie zasobów osobistych**

CZĘŚĆ WSTĘPNA:

1. Powitanie grupy i ćwiczenie zapoznawczo-integracyjne: „MM – MM” czyli „Moje imię – Moja litera – Moja cecha – Mój ruch”. Uczestnik mówi, jak ma na imię, pozostali zapamiętują pierwszą literę jego imienia, natomiast zadaniem uczestnika jest zaprezentowanie bez słów swojej najważniejszej cechy charakteru zaczynającej się na pierwszą literę jego imienia. Podczas gdy cecha pokazywana jest jako kalambur, grupa zgaduje, co to za cecha.

2. Przedstawienie głównego celu spotkania i harmonogramu czasowego z uwzględnieniem przerwy oraz zaprezentowanie planu merytorycznego/agendy.

CZĘŚĆ WŁAŚCIWA:

3. Wprowadzenie instrukcji ćwiczeń i ich zrealizowanie: „Kartoteka sukcesu”, „Prezentacja PWS”, „List wdzięczności”, „Lista kompetencji”, „Prezentacja kompetencji”.

Instrukcja: **„Kartoteka sukcesu”**

Każdy uczestnik otrzymuje czystą kartkę papieru oraz długopis. Prosimy uczestników, by przypomnieli sobie większe bądź zupełnie małe sukcesy i sytuacje zwycięstw i sukcesów mierzonych ich miarą. Ważne jest, by podkreślić, że o tych treściach nie będą musieli mówić na forum. Prowadzący rysuje na tablicy/flipcharcie tabelę podzieloną na trzy kolumny i 10 lub więcej wierszy oraz tłumaczy znaczenie kolumn. Kolumna pierwsza to PRZYCZYNA – w niej opisujemy to, co nas motywowało do podjęcia się jakiegoś działania dla jakiegoś skutku. Naświetlamy

sytuację wyjściową naszego sukcesu; czasem będzie to opis problemu, który chcieliśmy rozwiązać, kiedy indziej wyzwanie, któremu uczestnik warsztatu próbował stawić czoła. Kolumna środkowa oznacza DZIAŁANIE i w niej uczestnik wypisuje wszystkie aktywności, które zbliżały go do pożądanego skutku. Umieszcza tu wszystko, co umożliwiało mu wykonanie tego działania, uwzględniając zasoby zewnętrzne, takie jak ludzie, informacje, sytuacje, narzędzia, a także koncentruje się na tym, w jaki sposób on sam wykorzystał te szanse i możliwości. Kolumna trzecia oznacza SKUTEK i stanowi przestrzeń do opisanego rezultatów, konsekwencji i wyników działań. Uczestnik opisuje to, co finalnie zrobił lub czego zaprzestał robić, z czego był zadowolony, a może nawet dumny. Píše o rozwiązaniach, jakie znalazł, o pomysłach, na jakie wpadł, o wyzwaniach, jakie podjął lub o umiejętnościach, jakie wykształcił. Uczestnicy mają około 30 minut na taką analizę siebie; ważne jest, by wypisali 10 lub więcej takich sytuacji w cyklu: przyczyna – działanie – skutek. Na zakończenie prosimy uczestników o własne refleksje i proponujemy dobrowolne podzielenie się wyciągniętymi wnioskami na forum grupy. W trakcie dyskusji grupowej zachęcamy uczestników do tego, by zidentyfikowali jakieś wzorce swojego działania, jak również zastanowili się nad tym, co odkryli o sobie, czego wcześniej nie wiedzieli w sposób świadomy.

Prezentacja na temat **Poczucia Własnej Skuteczności**

Proponujemy uczestnikom prezentację multimedialną połączoną z dyskusją grupową. Slajdy dotyczą: definicji Poczucia Własnej Skuteczności, wpływu PWS na funkcjonowanie, zdrowie i efektywność człowieka, konkretnych sposobów umacniania PWS i znaczenia, jakie ma aktywne i systematyczne pielęgnowanie PWS.

Przerwa

Instrukcja: „**Aktywny sukces**”

Zachęcamy uczestników do przeanalizowania rozpisanych treści pod kątem identyfikacji aktywnie podjętych działań i do zakreslenia słów „aktywnych” – czyli wszystkich czasowników oraz prosimy o dopisanie do kolumny środkowej wszelkich działań, które tam miały miejsce i były niezbędne do osiągnięcia pożądanego skutku, ale których do tej pory nie wpisali.

Instrukcja: „**List wdzięczności**”

Wręczamy uczestnikom kolorową kartkę i zachęcamy do okazania sobie wdzięczności i konkretnych podziękowań za wszystko, co zrobili

po kolei oraz żeby zastanowili się nad sposobem, w jaki to robili i ludźmi, którym również należy się wdzięczność. Zachęcamy ich, by przy każdym aktywnie podjętym działaniu, jakiego się podjęli i które zbliżyło ich do sukcesów, napisali: „dziękuję sobie za...”

Instrukcja: **„Lista kompetencji”**

Bazując na „Kartotece sukcesu”, „Aktywnym sukcesie” oraz „Liście wdzięczności”, prosimy uczestników, by nazwali 10 swoich kluczowych umiejętności, jakie ukazały się w trakcie dotychczasowych rozmyślań. Uczestnicy spisują je na kolejnej kartce, innego koloru niż poprzednia, jako „Listę kompetencji” i otrzymują kopertę, by symbolicznie je sobie „wysłać”, zawieszając kopertę na ścianie w pokoju. Koperta ta od dnia szkolenia przez 30 dni zamienia się w swoistą skrzynkę pocztową, gdzie uczestnicy będą dorzucać kartki z umiejętnościami zaobserwowanymi każdego dnia – po jednej – by po miesiącu mieć co najmniej 40 kompetencji.

Instrukcja: **„Prezentacja kompetencji”**

Zachęcamy uczestników do wystąpienia na forum i otwartego podzielenia się w grupie swoimi minimum trzema, a być może 10 odkrytymi mocnymi stronami. Podczas „Prezentacji kompetencji” na forum grupy uczestnik nazywa każdą z nich i podaje po jednym niepodważalnym dowodzie jej zaistnienia. Ćwiczenie służy umocnieniu swojego PWS i jednocześnie jest punktem wyjścia do ponownej oceny siebie i swoich kompetencji za 30 dni od dnia warsztatu, na spotkaniu wzmacniającym uzyskane zmiany.

CZĘŚĆ KOŃCOWA:

4. Zachęcamy uczestników do wypisania trzech korzyści, jakie dał im udział w warsztacie i do powiedzenia o jednej z nich. Zbieramy sugestie ulepszeń organizacyjnych bądź merytorycznych.

CZĘŚĆ 2 – POZIOM EMOCJONALNY

Temat warsztatu: **Zarządzanie emocjami**

Uczestnicy: 6–12 osób.

Czas trwania zajęć: 90 minut, przerwa, 90 minut.

Pomoce: tablica i kreda/flipchart i markery do rozrysowania instrukcji w formie tabeli, prezentacja multimedialna o źródłach emocji i ich działaniu, długopisy i kartki białe A4, kolorowe kartki A4.

Cele ogólne i zadania szczegółowe:

- wzrost samoświadomości uczestników w zakresie procesów poznawczych człowieka z wykorzystaniem rysunków pokazujących wieloznaczność rzeczywistości;
- uświadomienie uczestnikom mechanizmu powstawania emocji, zaczynającego się w ludzkich procesach poznawczych i ocenach, a nie w niejednoznacznej rzeczywistości, gdyż to my nadajemy jej subiektywne znaczenie. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez prezentację multimedialną, tłumaczącą ABC powstawania emocji według modelu poznawczo-behawioralnego oraz wpływ błędnych przekonań na zdrowie psychiczne i somatyczne jednostki;
- wyćwiczenie w uczestnikach postawy niewiedzy, niezakładania i nieoceniania przez ćwiczenie różnicujące ich zdolność do zapisywania samych spostrzeżeń i identyfikujące ich zdolność do odróżniania ocen i opinii od spostrzeżeń w formie aktywnej: ocenianie – spostrzeganie;
- zwiększenie kompetencji uczestników do zarządzania trudnymi emocjami, pojawiającymi się w sytuacjach porażki, poprzez przećwiczenie modelu reprocessowania tych zdarzeń w modelu „GOLDEN informacja: porażka i sukces”;
- zmiana postawy uczestników względem emocji innych osób oraz swoich własnych poprzez zrozumienie genezy powstawania emocji, mechanizmów ich eskalowania oraz sposobów ich wyciszenia, np. relaksacją.


Scenariusz warsztatu: **Zarządzanie emocjami i stresem**

CZĘŚĆ WSTĘPNA:

1. Powitanie grupy.

2. Ćwiczenie zapoznawczo-integracyjne: **„E-motion”**, czyli pokazanie emocji i stanów aktualnie doświadczanych i tych, które preferowalibyśmy odczuwać w formie ruchu. Uczestnik ma za zadanie wstać i nic nie mówiąc, pokazać, jak czuje się teraz przez 30 sekund oraz przez następne 60 sekund pokazać stan, w jakim chciałby być. Kiedy skończy, ma uzupełnić zdanie: *Choć przed chwilą czułem się...* (tu nazywa stan wyjściowy, jaki zaprezentował), *decyduję, że będę pracował dzisiaj nad...* (tu nazywa stan końcowy, jaki pokazał).

3. **Termometr stanów**. Uczestnicy ujawniają swoje imiona na tablicy/flipcharcie, gdzie narysowany jest „Termometr stanów”, jak poniżej, z przykładowo nazwanymi stanami i emocjami. Wypełniają wybraną przez każdego z nich przestrzeń i zaznaczają oraz dopisują aktualnie doświadczany stan oraz ten pożądany w ich doświadczeniu (do ćwiczenia wrócimy na koniec warsztatu).

Hiper-stan		euforia, zachwyt, odkrywczość, mega-energia, optymizm, gotowość do ryzyka, optymizm, przebojowość, zaangażowanie ...
Optimum		spokój, organizacja, elastyczność, uważność, ciekawość, zadowolenie, zrównoważenie, gotowość do działania ...
Hipo-stan		melancholia, napięcie, rozdrażnienie, złość, zmartwienie, krytyczność, napastliwość, wycofanie, niecierpliwość ...

Rys. 1. Termometr stanów

Źródło: opracowanie własne

4. Przedstawienie celu głównego spotkania i harmonogramu czasowego z uwzględnieniem przerwy oraz zaprezentowanie planu merytorycznego/agendy.

CZĘŚĆ WŁAŚCIWA:

Wprowadzenie instrukcji ćwiczeń i ich zrealizowanie: „Wieloznaczność rzeczywistości”, prezentacja multimedialna, „Ocenianie czy spostrzeganie”, „GOLDEN informacja: porażka i sukces”, relaksacja.

Instrukcja: „Wieloznaczność rzeczywistości”

1. Trener ma przygotowane wieloznaczne rysunki (jak np. te załączone poniżej instrukcji tego ćwiczenia). Wręcza rysunki uczestnikom do góry nogami i przekazuje prośbę, by uczestnicy teraz w ciszy na nie patrzyli, bez zadawania pytań i wymieniania poglądów, spostrzeżeń czy wniosków. Podaje, że celem tego zadania jest, by uczestnicy jak najbardziej skoncentrowali się na sobie.

2. Trener prosi o oglądanie rysunków po kolei, zgodnie z uznaną numeracją. Pytanie, jakie mają sobie postawić uczestnicy, brzmi: „Co JA widzę na tym rysunku nr 1, 2, 3... n?”. Prosimy o zapisanie pierwszego wrażenia i przejście do kolejnego obrazka.

3. Kiedy wszyscy skończyli, prowadzący proponuje, by uczestnicy po kolei podzielili się wrażeniami o każdym rysunku, pozostawiając opinie innych osób bez komentarza. Zaczynamy od rysunku nr 1, pytając po kolei każdego członka grupy o jego osąd. Jeżeli pojawią się emocje i potrzeba komentowania, prosimy uczestników, by zauważyli ten fakt, wyciszyli chęć pokazywania uczuć i wyrażania komentarzy oraz przechodzimy do następnej osoby i do następnego rysunku.

4. Po zebraniu pierwszych spostrzeżeń pozwalamy grupie na wymianę doświadczeń w dyskusji grupowej pod kątem pytań:

1) jak wytłumaczyć fakt, że patrząc na to samo, nie każdy widział to samo?

2) co się z wami działo, gdy ktoś mówił, że widzi zupełnie coś innego?

3) jak faktycznie reagowaliście na poziome zachowania, gdy ktoś miał inne spostrzeżenia?

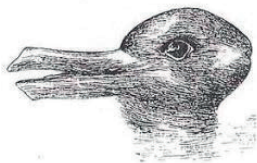
4) jak można wytłumaczyć fakt powstawania emocji i ludziach oraz ich zachowań?

Zachęcamy grupę do podsumowania wniosków odnośnie do:

- praw ludzkiego postrzegania i pryzmatów poznawczych,
- funkcji emocji jako reakcji na rozbieżność wewnętrznie przyjętych założeń i wizji świata względem faktycznej rzeczywistości,
- znaczenia kontroli zachowania w budowaniu relacji z innymi.

Podsumowujemy dyskusję konkluzją do zastanowienia się w domu: same fakty nas nie złością ani nawet nie denerwują, nic ani nikt nie jest w stanie nas przerazić ani ucieszyć, nic samo nas nie zasmuca ani nie rozbawia. To nasz stosunek i przekonania odnośnie do rzeczy powodują nasze emocje. My sami jesteśmy odpowiedzialni za to, co robimy ze spostrzeżeniami, czy wydajemy osąd, czy traktujemy je jak informację. Jak mawiał Epiktet: „Nie denerwują nas rzeczy czy zdarzenia, ale nasze spojrzenie na nie”. Co podkreślał Mark Twain: „Przeżyłem wiele okropnych rzeczy – na szczęście większość z nich nigdy się nie zdarzyła”.

Przykładowe rysunki wieloznaczne:



Rys. 2. Królik czy kaczka?

Źródło: http://strasznasztuka.blox.pl/tagi_b/436003/Ernst-Gombrich.html [dostęp: 15.01.2015]



Rys. 3. Młodsza czy starsza kobieta?

Źródło: <https://lhvauladon.wordpress.com/2010/06/20/imagens-ambiguas> [dostęp: 15.01.2015]



Rys. 4. Kosmos czy dalmatyńczyk?

Źródło: <http://oquevoceveuff.blogspot.com>
[dostęp: 15.01.2015]



Rys. 5. Kobieta czy saksofonista?

Źródło: <http://oquevoceveuff.blogspot.com>
[dostęp: 15.01.2015]

Instrukcja: **prezentacja multimedialna**

Prowadzący wykorzystuje dostosowaną do poziomu wiedzy i sposobu komunikacji odbiorców prezentację multimedialną, żeby obrazowo wytłumaczyć ABC powstawania emocji według modelu poznawczo-behawioralnego oraz dostarcza wyników badań odnośnie do wpływu błędnych przekonań na zdrowie psychiczne i somatyczne jednostki. Trener może wskazać na lecznicze działanie Racjonalnej Terapii Zachowania oraz Metody Simontona i związków między myślami – emocjami – zdrowiem fizycznym, które bada psychoneuroimmunologia.

Instrukcja: **„Ocenianie czy spostrzeganie”**

Ponieważ wszyscy uczestnicy warsztatu rozumieją już wagę myślenia w generowaniu emocji, proponujemy im test oraz quiz. Test „Oceniam czy spostrzegam” jest narzędziem badającym umiejętność uczestników w zakresie odróżniania stwierdzeń zabarwionych oceną i tych, które są czystymi spostrzeżeniami. Test mogą wykonywać, zapisując odpowiedzi na wydrukowanych arkuszach ze zdaniami lub udzielając odpowiedzi, usłyszawszy je przeczytane po kolei dla całej grupy.

Po zakończeniu pracy nad każdym stwierdzeniem uczestnicy mogą dyskutować nad poprawnością swoich sądów, a finalnie trener podaje właściwą odpowiedź i uzasadnia poprawność takiej oceny.

Test „Oceniam czy spostrzegam”

Zaznacz, czy poniższe wypowiedzi są oceną czy obserwacją:

1. był zły
2. siedział przy telefonie
3. mały chłopiec płakał
4. była zmęczona
5. śmiała się w głos
6. grupa znajomych chciała właśnie wyjść
7. ona nie była nim zainteresowana
8. odniosła sukces
9. była ubrana elegancko
10. na wykładach był skupiony
11. siedział znudzony przy stole
12. odebrała wiadomość z uśmiechem
13. oblała egzamin
14. kiedy zobaczyła sukienkę koleżanki, zapragnęła mieć taką samą
15. spytała koleżankę, gdzie ona kupiła swoją sukienkę
16. zadała trafne pytanie
17. powinno się pomagać innym
18. kto ma dużo kasy, jest szczęśliwy
19. napisała zdanie i poleciała jej łyzy
20. udzieliłam/łem odpowiedzi na 20 punktów testu

Klucz odpowiedzi: stwierdzenia wyrażające oceny: 1, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 18.

Quiz na spostrzeganie bez oceniania jest ćwiczeniem rozwijającym w uczestnikach umiejętność obserwacji, odróżniania faktów od wymysłów, spostrzeżeń od założeń. Uczestnicy wiedzą już, że gdy spostrzegamy to, co dociera do nas za pośrednictwem zmysłów, poprzez sądy, jakie o tym wydajemy, wywieramy określony wpływ na nasze samopoczucie, zatem warto uważać, aby do obserwacji nie mieszały się oceny. Przypominamy uczestnikom, że gdy łączymy spostrzeżenie z oceną, zmniejszamy prawdopodobieństwo, że od/do rozmówcy dotrze właśnie ten komunikat, który miał pierwotnie zostać przekazany. To, na ile potrafimy wczuć się w czyjąś sytuację, zależy w dużej mierze od precyzji postrzegania. Zbliżyliśmy się do drugiej osoby, jeżeli będziemy ją obserwować bez wydawania sądów i ocen. W sytuacji wydawania opinii musimy jednak pamiętać, że możemy prawidłowo oceniać, ale jest wiele możliwości interpretacji błędnych założeń, jakie czasem przyjmujemy nieświadomie. Ćwiczenie wykonujemy na arkuszach papieru, indywidualnie lub czytając dany punkt grupie i poddając go pod dyskusję oraz wspólne znajdując rozwiązanie.

Quiz na spostrzeganie – ocenianie – spostrzeganie (S.O.S.)

Poniżej podane są różne sytuacje oraz komentarze zabarwione oceną. Zadaniem uczestnika jest dopisanie do każdego przykładu czystego spostrzeżenia, nie zabarwionego oceną. Pomocne może być wyobrażenie sobie siebie jako kamery, która rejestruje zdarzenia i tylko wiernie je zapisuje.

Przykład 1

S: Twój przyjaciel daje ulicznemu grajkowi 50 złotych.

O: Ty wtedy mówisz podniesionym tonem, pukając się w czoło: „Chyba masz za dużo pieniędzy, zwariowałeś!”

S: Na fakt wręczenia grajkowi 50 złotych przez mojego przyjaciela zareagowałem podniesionym tonem i pukaniem się w czoło, wypowiadając m.in. sąd: „zwariowałeś”.

Przykład 2

S: Kuba jest studentem i ma jutro egzamin końcowy. Jest ósma wieczorem, a on właśnie zabiera się za książkę liczącą 500 stron, której do tej pory jeszcze nie czytał.

O: Janek jest typowym niezorganizowanym studentem.

S:

Przykład 3

S: Piotrek i Paweł siedzą w kawiarni. Wchodzi wysoka kobieta ubrana na czarno i w czarnym kapeluszu.

O: Krzysiek mówi: „Ta kobieta chyba pomyliła epoki!”.

S:

Przykład 4

S: Znany piłkarz w kilku ostatnich meczach reprezentacji kraju nie strzelił ani jednej bramki.

O: To kiepski piłkarz!

S:

Przykład 5

S: Chłopiec upadł i obtarł sobie kolano.

O: Co za beksa!

S:

Przykład 6

S: U sąsiadów na balkonie stoją dwa zardzewiałe rowery, stłuczone doniczki i wiklinowy kosz z dziurą.

O: Co za niechluj i bałaganiarze!

S:

Przykład 7

S: Babcia nie przestrzega diety, chociaż ma chory żołądek.

O: Ona jest nierozsądna.

S:

Przerwa

Instrukcja: „**GOLDEN informacja: porażka i sukces**”

W tym ćwiczeniu trener prosi uczestników, aby pomyśleli o dwóch swoich porażkach i dwóch sukcesach, zarówno małych, jak i dużych. Zapewnia o poufności i braku konieczności opowiadania o tych zdarzeniach. Odwołując się do wcześniejszych ćwiczeń, zachęca, by uczestnicy weszli raz jeszcze w rolę obserwatorów zdarzeń i po kolei odpowiadali na pytania z tabeli „GOLDEN informacja”. Przerysowuje na tablicę/flipchart poniższą tabelę i opowiada o każdej z poruszonych kategorii, prosząc, aby uczestnicy koncentrowali się na jak najbardziej konkretnych zachowaniach i jak najbardziej obserwowalnych oraz mierzalnych faktach i wskaźnikach. Uczestnicy dostają wydrukowane arkusze z tab. 1 lub przenoszą ją dla siebie na kartki.

Tabela 1. „GOLDEN informacja”

	G Goal Jaki był cel?	O Outcome Jaki był wynik?	L Learned Czego się nauczyłeś?	D Different Co w tej sytuacji następnym razem zrobiłbyś innego?	E Enterprise W jakim przedsięwzięciu sprawdzisz teraz ten swój pomysł?	N Next step Jaki będzie twój następny krok, by to sprawdzić?
1.						
2.						
3.						
4.						

Źródło: opracowanie własne.

Gdy uczestnicy skończą uzupełniać szczegóły, zachęcamy ich, by podzielili się na forum grupy wnioskami, do jakich doszli. Moderujemy wtedy dyskusję grupową według pytań: 1) co to jest porażka?; 2) co to jest sukces?; 3) jak warto myśleć o porażce, byśmy sami się nie ograniczali i nie lękali? (np. porażka to wskazówka); 4) jak warto myśleć o sukcesie, byśmy się po nim nie demobilizowali i nie nakręcali? (np. sukces to jeszcze większe wyzwanie); 5) czym faktycznie jest porażka i sukces? (podkreślamy, że to tylko informacja, z którą my sami decydujemy, co zrobimy); 6) zachęcamy uczestników do podania jednego celu, jaki sobie wyznaczili po tym zadaniu: co konkretnie i kiedy robią inaczej oraz w jakiej sytuacji, by lepiej zarządzać emocjami.

Instrukcja: **relaksacja**

Proponujemy uczestnikom, by przyjęli wygodną pozycję z wyprostowanym kręgosłupem. Prosimy o skoncentrowanie się na oddechu i,

po zaobserwowaniu go, o stopniowe wydłużanie fazy wydechu. Sugerujemy zamknięcie oczu i wykonanie na sobie, dzięki wyobraźni, masażu przyjemną kulą ciepła. Zaczynamy od stóp, wymieniając po kolei wszystkie części ciała, które uczestnicy mogą masować świadomą uwagą, aż dochodzimy do twarzy i finalnie do czubka głowy. Przy wychodzeniu z ćwiczenia prosimy o ponowne przekierowanie uwagi na oddech i po chwili wydłużenie go oraz otwarcie oczu. Po sesji relaksacyjnej pytamy uczestników o ich wrażenia z ciała i przemyślenia z głowy.

CZĘŚĆ KOŃCOWA:

„**Termometr stanów**”. Prosimy uczestników, by skoncentrowali się na sobie i poczuli, w jakim stanie są aktualnie na koniec warsztatu. Wszyscy na „Termometrze stanów” zaznaczają swoje aktualne odczucia i emocje. Proponujemy każdemu, by przypomnieli sobie stan, w jakim był przed warsztatem i porównał go z aktualnym oraz wyciągnął wnioski/wskazówki z tej informacji – nie oceniając jej ani jako dobrej, ani jako złej. Wskazówki uczestnik zapisuje na kolorowej kartce papieru, a następnie wymienia zyski z udziału w warsztacie.

Na zakończenie zachęcamy uczestników do wypisania trzech korzyści, jakie dał im udział w warsztacie i do powiedzenia o przynajmniej jednej, najważniejszej z nich. Zbieramy sugestie ulepszeń organizacyjnych bądź merytorycznych.

CZĘŚĆ 3 – POZIOM BEHAWIORALNY

Temat warsztatu: **Skuteczna komunikacja i prewencja konfliktów**

Uczestnicy: 6–12 osób.

Czas trwania zajęć: 90 minut, przerwa, 90 minut.

Pomoce: tablica i kreda/flipchart i markery do rozrysowania instrukcji w formie tabeli, prezentacja multimedialna o działaniach nawykowych i zmianie nawyków, długopisy i kartki białe A4, białe, żółte i zielone karteczki.

Cele ogólne i zadania szczegółowe:

- rozwinięcie umiejętności przekazywania uzasadnionej pozytywnej informacji zwrotnej jako czynnika budującego relacje i umacniającego Poczucie Własnej Skuteczności (PWS) jednostek dzięki nauce komplementowania;

- dostarczenie wiedzy o kształtowaniu się nawyków i zmian przez prezentację multimedialną;

- wzmocnienie otwartej postawy uczestników w stworzonej specjalnie przestrzeni na wymienienie się wzajemnymi spostrzeżeniami o swoim zachowaniu w ćwiczeniu „Kartkowa informacja zwrotna”;

- zmiana postawy w wymiarze zawiązywania relacji grupowych i pielęgnowania ich dzięki autoanalizie minusów i zwiększeniu wglądu we własne zachowanie;
- zintegrowanie grupy poprzez koncentrację na pozytywnym celu, jakim jest podnoszenie jakości współpracy i standardów panujących w grupie dzięki wspólnemu stworzeniu „Kodeksu grupy UZO”.
- stymulowanie zmiany postawy poprzez zapoczątkowanie wpisów w „Dzienniczku lepszej postawy”.

Scenariusz warsztatu: **Skuteczna komunikacja i prewencja konfliktów**

CZĘŚĆ WSTĘPNA:

1. Powitanie grupy.
2. Ćwiczenie integracyjne: **„Ja jako zwierzak”**. Zachęcamy uczestników, aby powiedzieli o sobie 5 ważnych faktów i powiązali je z umiejętnościami zwierzęcia, którym – gdyby mogli – chcieliby być.
3. Przedstawienie głównego celu spotkania i harmonogramu czasowego z uwzględnieniem przerwy oraz zaprezentowanie planu merytorycznego/agendy.

CZĘŚĆ WŁAŚCIWA:

Wprowadzenie instrukcji ćwiczeń i ich zrealizowanie: komplementowanie, prezentacja multimedialna, „Kartkowa informacja zwrotna”, „Autoanaliza minusów”, „Kodeks grupy UZO”, „Dzienniczek Lepszej Postawy”.

Instrukcja: **komplementowanie w eksperymencie „Skrzynka dobrych wiadomości”**

To ćwiczenie rozwija zdobyte dotychczas przez uczestników kompetencje, jeśli scenariusz prowadzony był przez wszystkie części, a jeśli nie, to jest zachętą grupy do koncentrowania uwagi na tym, co dobre, skuteczne i pozytywne. Prosimy uczestników, by usiedli w dwóch rzędach naprzeciwko siebie i stawiamy przed nimi dwa opisane pudełka. Pierwsze pudełko nazywa się: „Pełnia umiejętności”, a drugie: „Pełnia możliwości”. Tłumaczymy, że w środku znajdują się karteczki z niedokończonymi zdaniami. Uczestnicy pracują w parach, tak jak usiedli twarzą w twarz. Zadaniem jednej osoby będzie wylosowanie trzech karteczek najpierw z pudełka „Pełnia umiejętności”, a zadaniem drugiej osoby – z pudełka „Pełnia możliwości”. Następnie uczestnicy mają przekazać sobie informacje, kończąc wylosowane zdania zgodnie z intencją napisaną na pudełku, z którego je wylosowali. Prosimy o koncentrowanie się na pozytywnych zasobach bądź potencjale drugiej osoby oraz o jak największą szczerłość i konstruktywność wypowiedzi. Gdy obie strony skończą, robimy zamianę i uczestnicy losują zdania z pu-

dełka, z którego jeszcze nie losowali oraz przekazują komunikaty zgodne z zapisaną na nich intencją.

Po wymianie tych informacji zapraszamy grupę do podzielenia się wrażeniami. Moderujemy również dyskusję grupową na tematy: 1) czy łatwiej mówić o faktycznych umiejętnościach, czy o zakładanych możliwościach drugiej osoby?, 2) co musi zawierać pozytywny komunikat, by był odebrany przez drugą osobę jako prawdziwy i potraktowany jako pozytywna informacja?, 3) czego należy unikać, chcąc przekazać komuś dobrą informację tak, by była ona skutecznie odebrana?

Przykładowe zdania niedokończone:

Dostrzegam, że Ty...
Widzę świat na różowo, gdy Ty...
Czuję, że Ty...
Mam przeczucie, że Ty...
Odnoszę wrażenie, że Ty...
Odczuwam... gdy Ty...
Słyszę... gdy Ty...
Unoszę się... kiedy Ty...
Zyskuję siły, żeby... kiedy Ty...
Jestem pewna/pewien, że Ty...
Mam głębokie przekonanie, że Ty...
Serce mi mówi, że Ty...

Instrukcja: **komplementowanie w teorii**

Prosimy uczestników, aby dobrali się w pary i przedyskutowali następujące zagadnienia: co to jest komplement?, kiedy używacie komplementu?, jakie komplementy lubicie i jakim dajecie wiarę?, jak działają skuteczne komplementy? Uczestnicy prezentują wnioski z dyskusji na forum grupy. Trener zbiera wnioski i dzieli się wiedzą odnośnie do budowy skutecznych komplementów, rozrysowując ją na tablicy lub omawiając na wręczonych grupie wydrukach tabel (zob. tab. 2 i 3).

Tabela 2. Informacja: „Co czyni dobry komplement?”

Motywuje...	Koncentruje na faktycznych zasobach...	Pokazuje coś, czego nie widzieliśmy	Dodaje wyobraźni i perspektyw!
Energetyzuje...	Poprzez uświadomienie, co mogę, urealniam zdobycie celu	Pozwala spojrzeć inaczej	Dodaje zapachu!
Wspiera... do działania! i w działaniu!	Łagodzi samokrytykę... dzięki temu przestaje blokować działanie	Sprawia, że myślimy bardziej realnie	Dodaje nadziei!

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Poprawnie skonstruowany komplement

Komunikat „ja” Ja widzę, że... Słyszałam, że... Ja doświadczyłam, że... Mam powody, by twierdzić, że...	Masz na sobie... (wygląd) Umiesz... (faktyczne umiejętności) Zdobyłaś... (osiągnięcia, sukcesy) Napisałaś... (wiedza) Potrafiłaś... (dokonane działanie) Postępujesz zgodnie z... (system wartości)	Fakt	+ Mnie się to podo- ba...
		Fakt	
		Fakt	
	Ty posiadasz nie właściwość, ale umiejętność...	Fakt	

Źródło: opracowanie własne.

Instrukcja: **komplementowanie w praktyce czyli „widzialne głosy”**

Prosimy uczestników, by stanęli naprzeciwko siebie w jak najdalszej odległości. Zadaniem uczestników jest to, aby – przestrzegając poznanych dotychczas zasad komplementowania – wymieniać się naprzemiennie informacjami. Po wypowiedzeniu komplementu do drugiej osoby można zrobić krok do przodu tylko pod warunkiem, że zdaniem obu stron: 1) był to komunikat „ja”, 2) wyraźnie nazwano fakty i 3) określono umiejętności drugiej osoby. Natomiast obowiązek zrobienia dwóch kroków do tyłu ma osoba, która nie oparła swej wypowiedzi na trzech zasadach budowania komplementów. Np. „Jesteś piękna...” zamiast „Widzę, że dziś uczesałaś się w klasycznego koka, co moim zdaniem dodaje Ci elegancji”. Uczestnicy mają na pracę tyle czasu, ile potrzeba pierwszej wyćwiczonej w komplementowaniu parze, by spotkać się w odległości umożliwiającej uściśnięcie ręki.

Instrukcja: **prezentacja multimedialna**

Trener tłumaczy uczestnikom mechanizmy powstawania nawyków, podstawowe prawa uczenia się i oduczania oraz podstawy dotyczące zarządzania zmianą.

Przerwa

Instrukcja: **„Kartkowa informacja zwrotna”**

1. Prezentujemy grupie cel ćwiczenia jako zapewnienie bezpiecznej przestrzeni na ujawnienie emocji panujących w zespole oraz zintensyfikowanie i polepszenie procesu przekazywania informacji zwrotnych. Ćwiczenie to realizowane w grupie, która się zna i nie jest w stanie konfliktu, sprzyja lepszemu poznaniu się osób, zwiększeniu poziomu zaufania i redukcji ewentualnych napięć lub zapobieganiu ich eskalacji.

2. Wręczamy każdemu uczestnikowi szkolenia karteczki w trzech kolorach: biała, żółta zielona. Zadaniem uczestnika jest podpisać każdą z nich i następnie przekazać je dalej według zasad:

- biała kartka - jest wręczana osobie, o której chcę dowiedzieć się czegoś więcej, którą chcę lepiej poznać, zadać jej kilka pytań;
- żółta kartka - zostaje dana osobie, od której potrzebuję zmiany jej zachowania i mam jakieś konkretne uzasadnione oczekiwanie;
- zielona kartka - przekazana zostaje osobie, z którą dobrze się komunikujemy i współpracujemy, ale jeszcze jej tego nie zakomunikowaliśmy.

3. Następnie prowadzący zachęca uczestników, by spotkali się ze sobą i wyrazili swoje oczekiwania, podziękowania i prośby. Uczestnicy rozmawiają o karteczkach, które sami wręczyli oraz o otrzymanych karteczkach w rundach po około 15 minut w następującej kolejności: 1) żółte, 2) białe, 3) zielone.

Przykładowo, Anna przekazała karteczkę z oczekiwaniem zmiany (żółtą) Kubie, więc podchodzi do niego i tłumaczy powody oraz pożądane efekty upragnionej zmiany. Trener pilnuje zasady, by jednocześnie rozmawiały ze sobą tylko dwie osoby, pozostali czekają do danej osoby w kolejce, jeśli zdarzy się sytuacja nagromadzenia u kogoś żółtych karteczek. Osoba, która otrzymała żółtą kartkę, ma za zadanie jak najmniej komentować, nie reagować emocjami i zdecydować przy udziale rozmówcy, nad jakim konkretnym zachowaniem gotowa jest pracować. Pracując z żółtymi kartkami, stwarzamy przestrzeń do pozytywnego rozwiązania potencjalnych konfliktów. Dyskusje nad kartkami białymi służą lepszej integracji i poznaniu się członków grupy, zaś zielone karteczki zachęcają do wzajemnego doceniania i zwiększenia poziomu zaufania.

4. Na zakończenie trener moderuje dyskusję grupową w następujących tematach: co to ćwiczenie i przeprowadzone rozmowy dało uczestnikowi?, co było najtrudniejsze?, jak uczestnicy czuli się podczas nich?, na co wpłynęły poszczególne rozmowy (kolory karteczek)?, do jakich wniosków na przyszłość doprowadziło uczestników to ćwiczenie?

W podsumowaniu trener przypomina o ważności otwartej komunikacji w zespole oraz o znaczeniu podejmowania każdego z poruszonych rodzajów rozmów, żeby usprawniać swoje własne funkcjonowanie w zespole i wspierać innych w ich staraniach dotyczących budowania zespołu.

Instrukcja: „**Autoanaliza minusów**”

Upewniamy się, że każdy otrzymał - lub jeśli nie, to sam znajduje - i ma zapisany na żółtej karteczce jakiś pomysł na zmianę swojego

zachowania, co może wesprzeć funkcjonowanie grupy. Na podstawie tych propozycji zmian każdy uczestnik wyobraża sobie świat po tym, jak owa zmiana już zaszła. Trener zadaje dodatkowe pytania: jak się wtedy czujesz?, co myślisz?, jak się zachowujesz?, jak reagują inni?, jakie są tego pozytywne skutki? Uczestnicy mogą zapisać teraz swoje przemyślenia na rewersach żółtych kartek wraz z postanowieniem konkretnej małej zmiany.

Instrukcja: „Kodeks grupy UZO”

Zapraszamy całą grupę, by pracowała w podzespołach kilkusobowych (3-4 osoby). Zadaniem uczestników jest dyskusja według modelu UZO w temacie wzmacniania pracy zespołowej i budowania klimatu społecznego danej organizacji. Trener prosi, by spisywać wnioski w tabeli, którą uczestnicy przerysowują z tablicy lub otrzymują wydrukowaną. Zachęca uczestników, by wypisywali jak najbardziej konkretne wskazówki oraz by wypracowali co najmniej 5 z każdej kategorii.

Tabela 4. Model UZO – wzmacnianie pracy zespołowej i budowanie klimatu społecznego

UZO	Unikać Co warto byłoby zaprzestać/zminimalizować?	Zachować Co warto byłoby zostawić jak jest/zabezpieczyć?	Osiągnąć Co warto byłoby zainicjować, wzmacniać i rozwijać?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Źródło: opracowanie własne.

Grupy prezentują wyniki swojej pracy, a trener spisuje je na tablicy. Jednocześnie – dla grup znających się i współpracujących – powstaje swoisty kodeks zachowania, który można zaproponować jako dodatkowy kontrakt zawierany między uczestnikami, zweryfikować gotowość przestrzegania tych norm i zachęcić do podpisania kontraktu.

Instrukcja: „Dzienniczek Lepszej Postawy”

W celu zachęcenia uczestników do kontynuacji pracy nad sobą trener rozpisuje na tablicy do przepisania lub wręcza wydrukowany, załączony poniżej „Dzienniczek Lepszej Postawy” (DLP). Formularz ten ma stanowić przypomnienie o podjętym zobowiązaniu oraz mobilizować do podejmowania się konstruktywnych zachowań. Ułatwia on moni-

torowanie postępów oraz dalszą pracę, gdy potrzebne będzie przypomnienie sobie wcześniejszych zachowań.

Każdy uczestnik jest proszony, by od dnia warsztatu przez 30 dni lub do następnego spotkania przyglądał się codziennie swoim zachowaniom i wypisywał choć jeden przykład dziennie, który dowodzi próby ćwiczenia przez niego danej umiejętności, nawet gdyby nie była ona w pełni udana. Prosimy uczestników, aby już teraz każdy z nich za dzisiaj wpisał swoje wybrane zachowanie w DLP.

Tabela 5. Dzienniczek Lepszej Postawy

Dzień	Sytuacja	Co takiego zrobiły osoby w tej sytuacji?	Co pomyślałem? Jak się czułem? Co zrobiłem?	O co zadbam bardziej w przyszłości?	Jaki rodzaj umiejętności ujawnił się bądź chcę rozwijać?
Pon.					
Wt.					
Śr.					
Czw.					
Pt.					
Sob.					
Niedz.					

Źródło: opracowanie własne.

CZĘŚĆ KOŃCOWA:

4. Zachęcamy uczestników do wypisania trzech korzyści, jakie dał im udział w warsztacie i do powiedzenia o jednej nich. Zbieramy sugestie ulepszeń organizacyjnych bądź merytorycznych.

Bibliografia

- Bratnicki M., Wyciślak M., *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badania i diagnoza*, „Prakseologia” 1980, nr 4 (76).
- Kliber M. C., Wyrwicka M. C., *Analiza klimatu społecznego w wybranym przedsiębiorstwie handlowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 58.
- Levine K., *Field Theory in Social Science: Elected Theoretical Papers*, Harper & Row, New York 1951.
- Louart P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.
- Martan L., *W sprawie tożsamości nauk o kierowaniu organizacjami*, „Organizacja i Kierowanie” 1991, nr 2 (64).

- Moos R. H., *Evaluating Correctional and Community Settings*, John Wiley & Sons, New York-London-Sydney-Toronto 1975.
- Staniaszek M., *Klimat społeczny młodzieżowych ośrodków wychowawczych w Polsce. Studium resocjalizacyjne*, niepublikowana praca doktorska, Wydział Nauk o Wychowaniu, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978.